



editrice il campo



Proprietà letteraria riservata

Prima stampa: febbraio 2024

© Copyright 2024

by **Editrice Il Campo** Bologna (Italy)

È vietata la traduzione, la memorizzazione elettronica, la riproduzione e l'adattamento totale o parziale, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm, i cd rom, le fotocopie e i siti Internet) non autorizzati. Per la legge italiana la fotocopia è lecita solo per uso personale purché non danneggi l'autore. Ogni fotocopia che eviti l'acquisto di un libro è illecita e punita con una sanzione penale, sino alla reclusione nei casi più gravi (art. 171 Legge 22/4/1941, n. 633).

Direzione Editoriale: Federico e Roberto Maestrami

Coordinamento e revisione testi: Davide Venturi

Progetto di copertina: Nico Ambrosino

Progetto grafico e impaginazione: Nico Ambrosino

Finito di stampare nel mese di febbraio 2024

da **Logo S.p.A.** di Borgoricco (PD)

per conto dell'**Editrice Il Campo S.r.l.**

Via G. Amendola, 9 – 40121 Bologna

Tel: 051 255544 – Fax: 051 255360

E-mail: info@ilcampo.it

www.fitnessstrend.com

www.sportindustry.com

www.forumclub.it

www.forumpiscine.it

PATRIZIO VIANI

TUTTI I NUMERI DEL FITNESS

Il controllo di gestione per fitness & wellness club



editrice il campo

PREFAZIONE

Oggi come non mai, le parole marketing, strategia e controllo di gestione vengono spesso utilizzate a sproposito, senza reali fondamenti aziendali. Spesso si sente dire “abbiamo una strategia infallibile”, oppure “abbiamo tutto sotto controllo”, per poi constatare che si tratta solo di qualche post sui social e qualche dato riguardante il numero di clienti attivi o il fatturato dell’anno precedente, con la convinzione che queste siano informazioni sufficienti per conoscere l’andamento del proprio club e garantirne la crescita. Non è così.

Fare strategia, marketing e controllo di gestione in modo professionale è qualcosa di diverso, non riguarda solo l’acquisizione di nuovi clienti, bensì tutta una serie di leve sinergiche tra loro e necessarie per rendere redditizia la propria azienda.

Anche la classica definizione di marketing con le sue “famose” 4P (Prodotto, Prezzo, Promozione e Distribuzione) risulta ormai sorpassata e deve essere integrata con altre tre “P” fondamentali su cui ogni imprenditore dovrebbe lavorare: Posizionamento, Persone e Procedure. Questo libro si focalizza soprattutto sul controllo di gestione e il suo obiettivo è farti acquisire una maggiore consapevolezza sulla gestione del tuo club partendo dall’importanza di conoscere i numeri strategicamente più rilevanti, a prescindere dalle sue dimensioni o forma giuridica. Preparati perché stai per accedere a una grande mole di concetti chiave, numeri e indicatori di performance che ti aiuteranno ad allargare il tuo approccio mentale e ad avere le idee più chiare sui prossimi passi da compiere per fare un salto di qualità gestionale.

Sento spesso titolari di centri fitness parlare di idee e progetti innovativi come se dovessero rivoluzionare il mondo del fitness da un giorno all’altro, ma senza una cognizione precisa dell’analisi economica e nu-

merica che dovrebbe avvalorare preventivamente questi progetti per poi realizzarli, e promuoverli, con le opportune strategie e azioni, passo dopo passo. Fare significa sbagliare, fallire e, soprattutto, imparare. Sbagliando s'impara. Semplice. Così semplice che molti imprenditori di questo settore lo considerano per nulla importante.

Questo processo, a cui non può sottrarsi nessun imprenditore, non può prescindere dalla conoscenza dei numeri della propria azienda perché solo loro dicono se si sta andando nella direzione giusta, se si sta facendo bene o se si sta sbagliando qualcosa. Qualsiasi azienda, in qualsiasi settore, deve generare profitti sufficienti per potersi garantire la permanenza sul mercato e la crescita nel tempo. Tutto ciò che non migliora decade e per sapere se le nostre azioni stanno contribuendo al miglioramento, dobbiamo misurare.

Per apprendere il più possibile da questo libro, è necessario che rifletti su alcuni aspetti chiave, ovvero praticità, analisi e convinzione, perché solo attraverso la conoscenza dei risultati che stai ottenendo, in ogni settore del tuo club, puoi portare avanti la tua attività e prosperare, nonostante le difficoltà. Se vuoi evolvere come imprenditore, se sei disposto a mettere in discussione e analizzare tutto quello che stai facendo, allora stai leggendo il libro giusto, che ti sarà sicuramente di aiuto e stimolo.

La mia definizione di "strategia nel settore fitness" ha a che fare con la capacità di avere una visione d'insieme della propria attività e conoscerne in modo dettagliato le performance attraverso tutti gli indicatori che interessano il settore commerciale, il marketing, il settore tecnico e, ovviamente, la componente economico-finanziaria.

Hai questa conoscenza complessiva? Pensi di avere sotto controllo tutti i numeri più importanti della tua azienda? Sapresti convincere un potenziale investitore che vuole investire nel tuo progetto, o addirittura acquistarlo, sulla bontà del tuo business sulla base dei risultati che stai ottenendo?

Se pensi di avere dei margini di miglioramento, hai già compiuto il primo passo: sei consapevole del tuo punto di partenza. Ora puoi definire i tuoi obiettivi in termini di miglioramento, senza perder tempo su ciò che non puoi migliorare, concentrandoti esclusivamente su ciò che è sotto il tuo controllo e che quindi puoi definire, misurare, analizzare e migliorare!

Se sarai padrone dei numeri e di qualche variabile qualitativa, implementando il controllo di gestione nella tua attività quotidiana, e in quella dei tuoi collaboratori, sarai realmente padrone della gestione del tuo club e non dovrai più fare affidamento sulla speranza. Saprai esattamente che cosa fare per correggere la rotta e riprendere la navigazione verso maggiori soddisfazioni economiche e più tempo libero per la tua vita privata.

Ti auguro una buona lettura e se avrai bisogno di confrontarti con me, sono a disposizione per darti l'orientamento giusto e supportarti in questo affascinante viaggio nella gestione di cui questo libro è solo una prima tappa.

Buona lettura e... buon controllo di gestione!

INDICE

PREFAZIONE	5
INTRODUZIONE	11
RINGRAZIAMENTI.....	15

CAPITOLO 1 **AREA COMMERCIALE-MARKETING:** **DIFFERENTI MODELLI DI GESTIONE**

1.1 UNA PREMESSA SUI DIFFERENTI MODELLI DI GESTIONE.....	17
1.2 LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI ECONOMICI.....	19
1.3 L'ANALISI DEL VENDUTO	29
1.4 L'IMPORTANZA DEL MARKETING.....	35
1.5 L'IMPORTANZA DEL SETTORE COMMERCIALE.....	42
1.6 MISURARE LA PRODUTTIVITÀ DEL SETTORE COMMERCIALE.....	57
1.7 ANALISI DELLA TIPOLOGIA DI CLIENTI: QUAL È IL TUO TARGET?.....	79
RIASSUNTO CAPITOLO 1.....	93

CAPITOLO 2 **AREA TECNICA (FREQUENZA, FIDELIZZAZIONE** **E PRODUTTIVITÀ TECNICA)**

2.1 L'ANALISI DEGLI INGRESSI.....	95
2.2 L'ANALISI DELLA FIDELIZZAZIONE	112

2.3 L'ANALISI DELLA SODDISFAZIONE DEL CLIENTE.....	118
2.4 LA PRODUTTIVITÀ IN SALA CORSI.....	123
2.5 LA PRODUTTIVITÀ IN SALA FITNESS.....	137
2.6 IL CALCOLO DEL "RISCHIO ABBANDONO".....	147
RIASSUNTO CAPITOLO 2.....	150

CAPITOLO 3

AREA ECONOMICO-FINANZIARIA

3.1 SOCIETÀ SPORTIVE VS SOCIETÀ COMMERCIALI.....	151
3.2 LA DEFINIZIONE DEI COSTI AZIENDALI.....	160
3.3 LA GESTIONE FINANZIARIA.....	173
3.4 LA DEFINIZIONE DEI BUDGET AZIENDALI.....	189
3.5 L'ANALISI DEL COSTO DEL PERSONALE.....	196
RIASSUNTO CAPITOLO 3.....	201

CONCLUSIONI

L'IMPORTANZA DELLA FORMAZIONE.....	205
PATRIZIO VIANI.....	209
LE PUBBLICAZIONI DI EDITRICE IL CAMPO.....	211

INTRODUZIONE

T*utti i numeri del fitness* è un manuale operativo per illustrare gli indici più importanti da misurare e analizzare nella gestione di un fitness-wellness club identificando i punti di forza e le aree di miglioramento al fine di conseguire gli obiettivi economici aziendali desiderati.

Dopo 25 anni di lavoro nel mondo del fitness ho sentito il desiderio di mettere a disposizione degli operatori la mia esperienza in questo settore scrivendo un manuale operativo sul controllo di gestione per centri fitness e wellness di qualsiasi dimensione.

Sono stati già scritti ottimi libri sulla vendita, sul marketing, sulla leadership, ma non sul controllo di gestione specifico per centri fitness. Il marketing, soprattutto con lo sviluppo degli strumenti oggi disponibili per la comunicazione online, è sicuramente uno dei temi più importanti della gestione in quanto la generazione di contatti, da trasformare in potenziali clienti e vendite, è il motore dell'azienda ed è giusto che gli imprenditori e i manager di questo settore lo implementino in modo professionale all'interno delle proprie strategie aziendali. Molte aziende, però, investono e svolgono anche un ottimo lavoro dal punto di vista del marketing, ma non hanno sotto controllo la gestione generale della propria attività, a partire dalla pianificazione degli obiettivi, la stesura dei budget e l'analisi quotidiana degli indicatori di performance più importanti in ogni settore, in ambito sia commerciale, sia tecnico.

Purtroppo, senza un corretto controllo di gestione specifico per ogni settore aziendale anche una buona strategia di marketing rischia di non essere sufficiente per incrementare i guadagni di un fitness-wellness club e di un centro sportivo, e lo stesso vale per qualsiasi altra azienda. Ovviamente anche il marketing deve essere "misurato" in termini di ritorno sull'investimento sostenuto, altrimenti si rischia di buttare soldi al vento e sprecare opportunità.

Ho avuto la grande fortuna di conoscere questo settore quando ero ancora laureando in economia e di aver collaborato per oltre 20 anni con un importante centro fitness e wellness toscano con un autorevole imprenditore che mi ha dato la possibilità di iniziare, e poi sviluppare, una bellissima esperienza lavorativa che definirei "trasversale", che mi ha consentito di toccare diversi ambiti della gestione di un centro polivalente con un'offerta complessa di servizi. Mi sono

sempre occupato sia degli aspetti economici, sia di quelli organizzativi, compresa la gestione delle risorse umane, ma sempre con una predilezione e un'attenzione particolare per gli aspetti numerici, statistici ed economici.

Anno dopo anno, mi sono entusiasmato grazie alla conoscenza dei più autorevoli formatori, esperti e consulenti italiani e internazionali, nonché per aver partecipato ai principali eventi di settore, come congressi e fiere, e frequentato decine di corsi di formazione, sia in Italia sia all'estero.

Ho conosciuto tanti imprenditori capaci, pionieri, innovatori e visionari che via via hanno arricchito sempre di più il mio bagaglio di conoscenze e soprattutto mi hanno aiutato a sviluppare un approccio proattivo, predisposto all'ascolto e alla valorizzazione delle differenze, delle idee delle persone e della loro creatività. La creatività in questo settore sicuramente non manca e, soprattutto negli ultimi anni, sta contribuendo a concepire e sviluppare nuovi modelli di business molto diversi tra loro e, allo stesso tempo, tutti interessanti e meritevoli di attenzione e studio. Ho letto diversi libri dedicati a marketing, vendita, strategia, leadership, anche settoriali, che mi hanno dato tanti spunti e ottime idee, anche se spesso difficili da mettere subito in pratica.

Ho pensato quindi che tutta questa grande mole d'informazioni e dati, molti dei quali acquisiti sul campo, potesse in qualche modo essere di aiuto ad altri imprenditori, manager e operatori.

Penso sia determinante avere dei riferimenti e ricevere degli stimoli sia per capire che cosa migliorare, sia per avere delle conferme nel caso in cui le proprie performance siano già positive per proseguire sulla buona strada già intrapresa.

Tutti i numeri del fitness è un'idea che parte proprio da qui, dal desiderio di esporre in modo organico, settore per settore, tutti quelli che sono gli indicatori numerici che possono aiutare l'imprenditore a gestire la propria azienda in modo sempre più efficace ed efficiente considerando le mille difficoltà di un mercato ancora giovane (aziendalmente parlando) e allo stesso tempo complesso come quello del fitness, identificando punti di forza e aree di miglioramento. In un mercato sempre più competitivo non è più possibile "navigare a vista". È di vitale importanza misurare costantemente l'andamento della propria azienda.

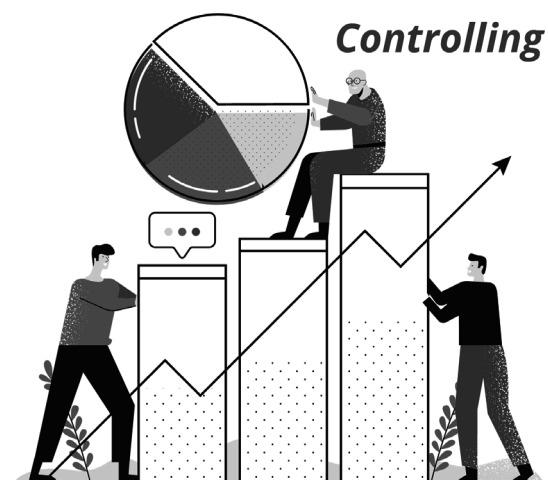


Una delle prime cose che ho imparato è che non si può migliorare ciò che non si misura. Inoltre, se non abbiamo termini di confronto e paragone è difficile capire se le performance che stiamo realizzando siano positive e/o se sia possibile migliorarle ulteriormente. Valutare la gestione di un'attività solo dal valore del fatturato, dal numero dei clienti e dal totale dei costi sostenuti non è più sufficiente. Sapere che cosa misurare, perché farlo, come farlo e confrontare i risultati ottenuti con dei benchmark di riferimento (nel proprio settore e in altri settori) è indispensabile per sapere se siamo sulla strada giusta, quali margini di miglioramento possiamo avere o se stiamo già attuando delle ottime performance da consolidare per poi concentrarci su altri aspetti della gestione.

Tutti i numeri del Fitness ha una struttura molto semplice e pratica per dare a ogni lettore le risposte desiderate.

Gli imprenditori più evoluti, che già da anni hanno costruito o stanno costruendo un'organizzazione aziendale e sono già abituati a monitorare costantemente alcuni importanti indici aziendali in ogni comparto, potranno scorrere più velocemente le parti più informative e confrontarsi direttamente con i benchmark di riferimento e le tabelle numeriche per poter prendere qualche spunto sulla modalità di rilevazione e confrontare anche alcune loro performance.

Gli operatori che ancora non hanno implementato e intrapreso un sistema di reporting aziendale, invece, avranno la possibilità di capire che cosa fare, come farlo e, soprattutto, perché è importante farlo, mettendo al centro della conduzione della propria azienda il controllo di gestione.



Questo manuale è suddiviso in capitoli, ciascuno dei quali è relativo a una specifica area gestionale. La prima parte, composta da vari paragrafi, riguarda più specificatamente gli aspetti legati alle performance commerciali. Illustra ampiamente tutti i principali indicatori che riguardano la produttività del settore commerciale (che costituisce il motore trainante di ogni azienda), l'analisi del venduto e della produttività, nonché l'analisi dei clienti.

La seconda parte si concentra invece sulla produttività tecnica, sia nell'area identificata come "sala fitness", sia in quella relativa alle attività di gruppo e definita "sala corsi".

Questa seconda parte affronta anche l'importantissimo tema della fidelizzazione, spiegando come la si può misurare e mettere in relazione ad altri importanti indicatori, a partire dall'analisi degli ingressi e della frequenza.

La terza parte riguarda gli aspetti di natura più prettamente economico-finanziaria, prendendo anche in considerazione la differenza esistente tra la gestione del centro sotto forma di società sportiva o società commerciale. Analizza inoltre le varie tipologie di costo, i budget previsionali e consuntivi, spiegando perché è importante monitorare in modo specifico il costo delle risorse umane e come farlo.

Questo manuale non ti fornirà nessuna bacchetta magica, ma sicuramente tanti spunti di riflessione, ed esempi pratici, su che cosa misurare, perché è importante farlo e come puoi farlo per tenere sotto controllo il tuo business e identificare, in modo oggettivo, le aree di miglioramento monitorando costantemente gli indicatori di performance più importanti nei vari reparti.

RINGRAZIAMENTI

Il primo ringraziamento è rivolto ai miei genitori e ai miei fratelli, grazie ai quali ho imparato, e coltivato, valori come passione, impegno e determinazione che mi sono stati sempre utili per realizzare le mie passioni, sia personali, come lo sport, sia professionali.

Il secondo ringraziamento va alla mia famiglia: Anna, Lorenzo e Massimo ai quali ho sottratto tanto tempo libero che ho dovuto dedicare alla scrittura di questo libro e ai miei quotidiani impegni lavorativi, al fianco delle aziende che seguo.

Tanti altri ringraziamenti, non meno importanti, soprattutto dal punto di vista professionale, vanno alle persone – amici, imprenditori, consulenti, professori e colleghi – che hanno contribuito alla mia crescita professionale e personale fino ad oggi, ai quali dedico, simbolicamente, questo cuore con il quale esprimo l'affetto e la stima che provo per tutti loro.



1

AREA COMMERCIALE-MARKETING: DIFFERENTI MODELLI DI GESTIONE

1.1 UNA PREMESSA SUI DIFFERENTI MODELLI DI GESTIONE

Prima di addentrarci nell'analisi numerica, credo sia giusto fare una premessa iniziale riguardo ai differenti modelli di gestione che oggi-giorno si stanno affermando nel mercato del fitness e del wellness. Questa prima parte, infatti, è dedicata soprattutto agli indici di produttività del settore commerciale, per cui è determinante capire bene quale modello di business si stia adottando. Semplificando un po', possiamo individuare due macro modelli organizzativi che possono prevedere, o meno, un settore commerciale ben strutturato.

Questo ovviamente dipende dalle scelte imprenditoriali e sono convinto che ancora oggi non esista un modello migliore in assoluto rispetto ad altri e che ogni realtà abbia le sue caratteristiche peculiari che dipendono da tanti fattori che non prenderò in considerazione in questo libro.

Un centro fitness e wellness, a prescindere dal modello di business che adotta, ha comunque un bacino d'utenza abbastanza limitato in quanto sostanzialmente composto dai potenziali clienti che possono raggiungerlo in un massimo di 15/20 minuti, da casa o dal lavoro. Si stima che in Italia ci siano tra le 6.000 e le 8.000 palestre di varie dimensioni e tipologie che erogano servizi fitness di base, oppure una serie di servizi aggiuntivi che possono prevedere la piscina, il centro benessere, il bar, il centro estetico, lo shop e via dicendo. Molte di queste strutture decidono di organizzare il proprio settore commerciale gestendolo esclusivamente con una o più receptionist (la norma negli anni Ottanta), altre, invece, decidono di dotarsi di ulteriori risorse commerciali, solitamente chiamate "consulenti," che hanno un

ruolo più attivamente orientato ad aumentare l'acquisizione di nuovi clienti e il rinnovo degli abbonamenti di quelli già acquisiti.

Questo tipo di figura si è sviluppata soprattutto dalla fine degli anni Novanta grazie anche ad alcune società di consulenza che hanno iniziato a divulgare questo "modello organizzativo" prendendo spunto dai più evoluti modelli commerciali anglosassoni.

In quegli anni, le strutture più grandi, o comunque un po' più visionarie, hanno iniziato a diventare vere e proprie aziende, adottando un sistema di vendita e di marketing, e più in generale di gestione economico-finanziaria, più evoluto, riuscendo così a prendere il controllo della propria attività, a pianificare gli obiettivi da raggiungere e a ottenere un risultato economico positivo, con un utile soddisfacente per remunerare il capitale di rischio e garantire la crescita futura con nuovi investimenti.

Da qualche anno, stiamo assistendo all'espansione dei centri *low cost* (centri gestiti con pochissimo personale, struttura dei costi molto bassa e prezzi più che dimezzati rispetto a un tradizionale centro fitness di fascia media). Più recentemente, e con un trend ancora oggi in crescita, le cosiddette *boutique del fitness* (piccole strutture molto specializzate in una o poche attività specifiche, vendute a un prezzo medio più alto) hanno registrato dei tassi di crescita molto più alti rispetto a quelli dei centri di medie e grandi dimensioni (800-3.000 metri quadrati). Questi modelli spesso decidono di non impiegare specifiche risorse dedicate alla vendita di abbonamenti. Le ragioni di questa scelta strategica sono diverse e tra queste c'è sicuramente l'esigenza di contenere al massimo i costi, semplificare la gestione generale (anche per poter sviluppare il business con formule di franchising o altre tipologie di affiliazione, creando così un valore più che proporzionale rispetto alla redditività del singolo centro), nonché la convinzione che un prezzo molto basso (20/25 euro al mese, e in alcuni casi estremi anche inferiore) e/o un'elevata specializzazione (differenziazione e posizionamento ben determinato in un mercato spesso troppo generalista) possano giustificarla. Questi modelli si basano sulla convinzione che il "prodotto fitness" si possa "vendere da solo" e che, con l'aiuto di un marketing diverso, principalmente strutturato sul web (prevedendo anche la possibilità di acquisto online), si possa fare a meno di risorse umane dedicate specificatamente, e professionalmente, alla vendita.

Senza entrare nel merito di quale possa essere il modello "vincente" nei prossimi anni, ovvero più redditizio, questo libro si focalizza prin-

principalmente su un modello più “tradizionale”, adottato dalla stragrande maggioranza dei centri italiani che hanno già deciso (o vorrebbero decidere) di strutturare al loro interno un sistema commerciale più organizzato, che può prevedere anche figure addette specificatamente alla vendita di abbonamenti e alla gestione dei clienti.

Molti dei parametri e dei numeri che vedremo sono comunque utili a qualsiasi tipo di struttura perché, come già detto, più parametri vengono misurati, analizzati e corretti, più facilmente potremo gestire efficacemente, ed efficientemente, il nostro centro. In alcuni casi si tratta semplicemente di adattare dei KPI differenti, ma sempre di indicatori gestionali si tratta. In altre parole, significa avere una maggiore probabilità di raggiungere i risultati economici stabiliti sostenendo il minor costo possibile.

L’obiettivo principale di questo manuale è aumentare la consapevolezza sull’importanza di raccogliere e analizzare più dati possibile perché solo in questo modo si potranno implementare azioni migliorative.

Quella che potrebbe sembrare una cosa scontata non lo è assolutamente perché moltissime volte mi è capitato di dialogare con titolari di centri fitness che non conoscevano assolutamente nemmeno gli indicatori più grossolani e la storicità degli stessi. Già conoscere con precisione l’andamento del proprio fatturato nei diversi mesi dell’anno, e almeno degli ultimi 3 anni, può fornire utili informazioni sulla qualità della gestione e la tendenza della stessa. Definire precisamente e correttamente gli obiettivi economici è uno dei primi passi da compiere.

1.2 LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI ECONOMICI

La prima cosa che ogni imprenditore dovrebbe fare è avere ben chiari gli obiettivi stagionali di fatturato che gli permetteranno di ottenere un determinato utile aziendale, avendo previsto e stabilito la struttura dei costi della propria attività. Costi che, tra l’altro, sono prevalentemente fissi, quindi indipendenti dal numero d’iscritti: affitto, canoni di leasing per le attrezzature, gran parte delle utenze e gran parte dei costi del personale che, purtroppo, non dipendono dal fatturato, ma soprattutto dal modello di gestione che si decide di adottare.

Se ipotizziamo che l’obiettivo di fatturato annuo sia, ad esempio, pari a 700.000 euro, è utile prevedere una certa distribuzione percentuale nei vari mesi per avere poi dei riferimenti in termini di obiettivi anche settimanali e giornalieri (come illustrato nell’immagine che segue).